

Kennzahlen- und prozessorientiertes Benchmarking

Ergebnisse eines HIS-Projekts mit Instituten der Leibniz-Gemeinschaft

Kennzahlen- und prozessorientiertes Benchmarking – Ergebnisse eines HIS-Projekts mit Instituten der Leibniz-Gemeinschaft.

Dass die HIS GmbH seit fast zehn Jahren Benchmarking-Projekte an Hochschulen betreut, ist vielen Akteuren im Hochschulmanagement bekannt. Da erscheint es nur folgerichtig, dass die HIS GmbH auch von anderen Organisationen im Wissenschaftsbereich angefragt wird; sind doch die strukturellen Ähnlichkeiten zwischen Hochschulbereich und außeruniversitären Forschungsinstituten mehr als augenfällig. So hat HIS in den vergangenen zwei Jahren gemeinsam mit elf Instituten der Leibniz-Gemeinschaft ein Projekt zum Verwaltungsbenchmarking von Forschungsinstituten durchgeführt.

Zentrales Ziel des Projekts: Lernen vom Anderen

Das Projekt, das in zwei Phasen (1. Phase: Kennzahlen; 2. Phase:

Geschäftsprozesse) gegliedert war, hatte als zentrales Ziel, Lernprozesse bei den operativ tätigen Verwaltungsmitarbeiter/innen zu initiieren. Indem die Mitarbeiter/innen aus den Instituten in einen strukturierten Dialog über Arbeitsweisen, den Umgang mit Verwaltungsvorgängen und Schwierigkeiten der Aufgabenerledigung eingetreten sind, haben sie ihr profundes Erfahrungswissen wechselseitig teilen können. Zugleich haben sie sich auch über innovative Problemlösungen in Verwaltungsprozessen, Erfahrungen mit dem Einsatz IT-gestützter Verfahren und die Möglichkeiten der Optimierung von Geschäftsprozessen verständigt. Ihr Know-how hat sich im Austausch mit Mitarbeiter/innen anderer Institute deutlich verbreitert.

Zum Begriff des Benchmarkings

Seit den 1980er Jahren soll mit Benchmarking als betriebswirtschaftlichem Instrument über den strukturierten Vergleich produktbezogener Kostenstrukturen in privatwirtschaftlichen Unternehmungen die Leistungsfähigkeit (Effektivität und Effizienz) der eigenen Organisation verbessert werden.

Benchmarking ist keineswegs ein eindeutiges Verfahren. Es gibt kennzahlen- und prozessorientierte Benchmarkingprozesse (letztere bestehen in der Analyse von Geschäftsprozessen); die dabei eingesetzten Instrumente, die verwendeten Vergleichs-

kennzahlen (Benchmarks) und die Methoden des Vergleichs unterscheiden sich jedoch deutlich voneinander. Allerdings: Der Kern eines jeden Benchmarkingprozesses ist die Identifikation von Best Practice-Verfahren. Dabei werden kreative und innovative Lösungen für Problemlagen oder spezifische Anforderungen in Geschäftsprozessen identifiziert. So geht es in Benchmarkingprojekten vor allem darum, diese innovativen Lösungen entlang von strukturierten Analysen herauszuarbeiten.

Kennzahlen und Prozesse – Inhalte des Projekts mit Instituten der Leibniz-Gemeinschaft

Die Grundlage eines jeden systematischen und strukturierten Vergleichs ist eine verlässliche und belastbare Datenbasis. Die Berater/innen der HIS GmbH haben daher gemeinsam mit den beteiligten Leibniz-Instituten die für den Hochschulbereich bereits vorliegende Kennzahlensystematik auf die spezifischen Bedürfnisse der Forschungsinstitute angepasst.

Die Mitarbeiter/innen in den beteiligten Instituten haben dann in einer Aufwandsschätzung ihren Arbeitsaufwand den administrativen Produkten (u. a. Finanzmanagement, Personalmanagement) und Produktbereichen (für das Finanzmanagement z. B.: Budgetangelegenheiten, Rechnungs- und Kassenwesen, Beschaffung) zugeordnet. Zugleich haben die Institute eine Reihe von Basiszahlen erhoben, die – mit den erhobenen Aufwänden ins Verhältnis gesetzt – ein Set von über fünfzig Kenn-





zahlen ergeben. Hiermit können Effizienz und Effektivität gemessen werden. Dieses Kennzahlensystem war die Grundlage eines produktbezogenen Vergleichs, der im Finanzmanagement, Personalmanagement, in der wissenschaftsnahen Administration und im IT-Management durchgeführt wurde. Dabei sind in den verschiedenen Produktbereichen erhebliche Unterschiede beim eingesetzten Personalaufwand deutlich geworden, die sich im Kennzahlenset manifestiert haben. Das Ergebnis wurde am Ende der ersten Projektphase mit den Kaufmännischen Geschäftsführer/innen auf einem zweitägigen Workshop intensiv diskutiert.

Dort sind sechs Geschäftsprozesse ausgewählt worden, die in der zweiten Projektphase intensiver betrachtet wurden. In den beteiligten Instituten sind zunächst u. a. die folgenden Geschäftsprozesse en détail aufgenommen und in einem Software-Tool visualisiert worden: Antrag, Genehmigung und Abrechnung einer Dienstreise, Einstellung Wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen, Durchführung einer Beschaffung (A- und C-Produkte) sowie der Rechnungsdurchlauf Kreditoren. Auf dieser Basis sind in sechs zweitägigen Workshops unter Beteiligung von Mitarbeiter/innen der operativen Arbeitsebene die Geschäftsprozesse der verschiedenen Institute systematisch analysiert worden. Ziel der Analyse war die Identifikation von Best Practice-Verfahren. In den bearbeiteten Geschäftsprozessen

konnte eine Vielzahl solcher Erkenntnisse gewonnen werden, die nun an den Instituten unter den spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Instituts umgesetzt werden.

Fazit

Benchmarkingverfahren sind auch im Hochschul- und Wissenschaftsbereich zu einem beliebten Instrument der Organisationsanalyse geworden. Sie ermöglichen eine differenzierte produktbezogene Überprüfung der Kostenstrukturen, setzen aber auch ein hohes Maß von Vertrauen voraus, da in kleiner Runde sensible Daten offengelegt werden.

An der Laufzeit des beschriebenen Projekts (1½ Jahre) kann man indirekt auch die hohe Arbeitsintensität ablesen. Die unerlässlichen Datenlieferungen sind von den Mitarbeiter/innen mit beispielhaftem Engagement neben ihren originären Tätigkeiten erbracht worden. Am Ende des Projekts waren sich die teilnehmenden Institute einig, dass sich der nicht unerhebliche Arbeitsaufwand gelohnt hat, da die Zielsetzung des Projekts, „Das Lernen vom Anderen“, eingelöst worden ist. Zugleich haben die Mitarbeiter/innen das Instrumentarium und die Perspektiven kennengelernt, unter denen Geschäftsprozesse überarbeitet werden können.

Damit verfügen sie nunmehr über das Handwerkszeug, um in Zukunft ihre Geschäftsprozesse eigenständig zu optimieren.



Dr. Peter Altvater
altvater@his.de